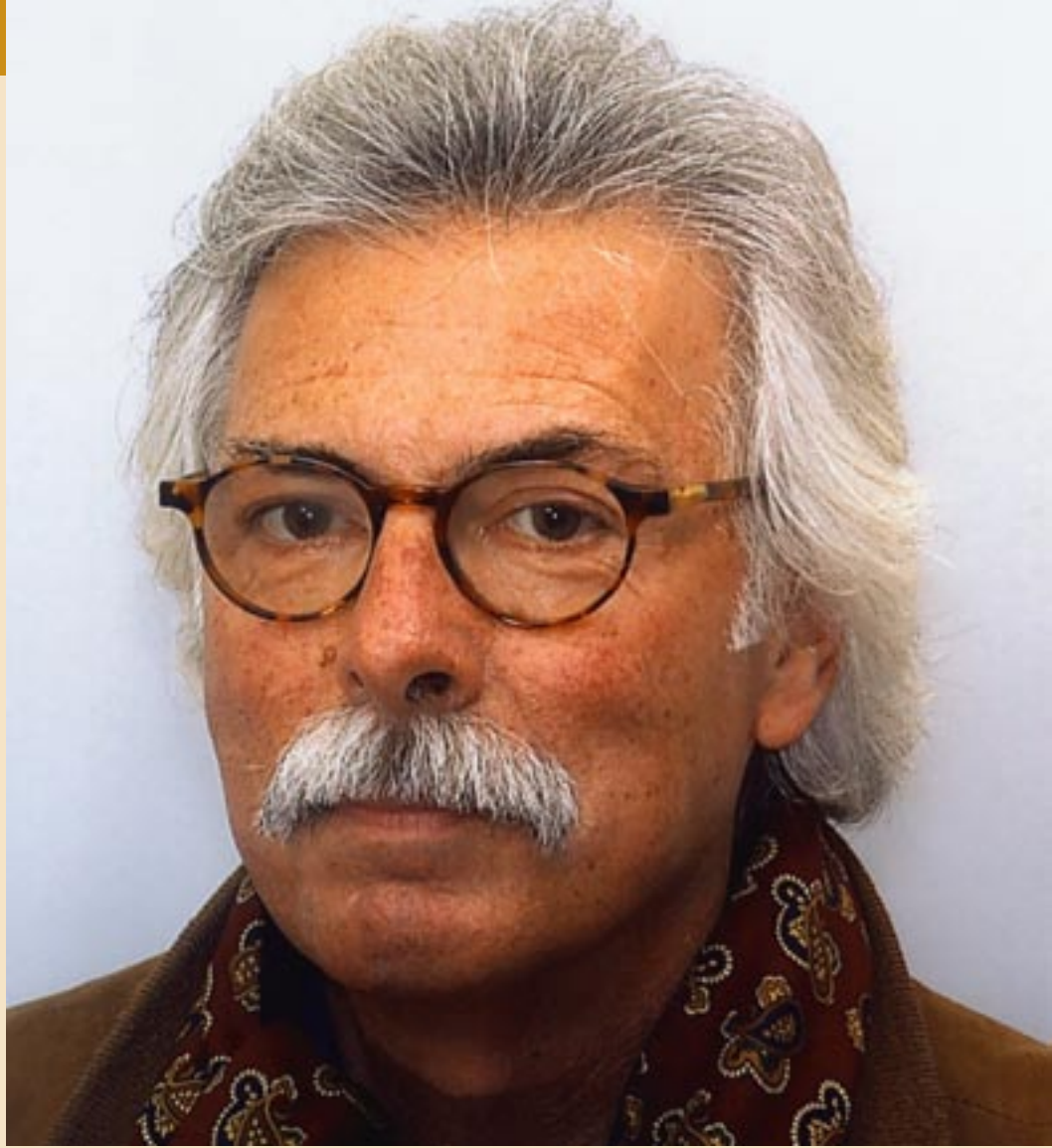


Waarom verliest de familie de verbondenheid met het bedrijf en wat doet dat met de directie?



Hein Hissink, oud directeur, aandeelhouder en commissaris.

Met hart en ziel

“Je moet de ziel van het bedrijf koesteren als allerbelangrijkste binnen het bedrijf”. Dat is althans de mening van Hein Hissink. Hein deed in zijn werkzame leven ervaring op binnen twee familiebedrijven en leerde belangrijke lessen.

De ziel onderkennen

Het is vaak niet makkelijk de ziel van een bedrijf direct te benoemen. Het heeft te maken met respect voor de historie van het bedrijf, met de bestaande normen en waarden en met de bedrijfsopvoeding van de mensen. Hierin speelt de uiteindelijk verantwoordelijke directeur een cruciale rol. Naast het onderkennen van de ziel is de doelgerichtheid van de onderneming bepalend voor het succes. Succesvol zijn met een onderneming kan alleen maar als je met je mensen duidelijk voor ogen hebt wat je gezamenlijk wilt bereiken. En soms gaan familie en bedrijf dan hun eigen weg.

De snoepfabriek

Mijn familiebedrijf bestond reeds sinds 1813, maar is sindsdien diverse malen in andere handen over gegaan. Mijn grootvader startte er als 18 jarige en deed de aandelen rond 1970 over aan twee families. Ik zelf ging vanaf mijn zesde jaar vrijwel elke woensdagmiddag met mijn opa naar de fabriek.

Het was altijd feest: grote ronde tonnen vol met chocolade, oneindig veel hagelslag, massa's Engelse drop, ik mocht overal van snoepen. Zo groeide ik op met de fabriek en

vond het ook doodnormaal dat ik er zou gaan werken.

Het ging echter niet vanzelf, maar eind jaren zeventig deed ik alsnog mijn entree in het familiebedrijf. Slechts enkele jaren later vertrok mijn vader, onder meer moegestreden na zijn talrijke aanvaringen met vakbonden en OR en niet meer in staat ons, de jongere generatie, te volgen. Namens de twee aandeelhouderfamilies werden een collega, géén familielid maar wel reeds lang werkzaam in het bedrijf en ik benoemd in de directie en vol enthousiasme togen wij aan het werk.

Noodzakelijke vernieuwingen

De schoen begon al snel te knellen, want wij wilden erg veel geld investeren in mechanisering en beginnende automatisering. Uiteraard met een snel krimpend personeelsbestand als gevolg. De familiaandeelhouders hadden hier grote moeite mee. Toestemming om fors te investeren in nieuwe productiemiddelen kregen we nauwelijks. De voorgestelde ingrijpende veranderingen ten behoeve van het bedrijf maakte de zittende aandeelhouders volkomen kopschuw. Het effect daarvan in mijn familie was een verwijdering van mijn ouders t.o.v. mij en mijn gezin. Na enige tijd probeerden de twee aandeelhouderfamilies het bedrijf te verkopen, hetgeen mede door de slechte marktsituatie en de verouderde productiemiddelen niet lukte. Dit alles resulteerde in een bijzonder netelige situatie midden jaren '80.

Management Buy Out

Om toch de plannen van de jonge directie uit te kunnen voeren, en tevens aan de wens (het bedrijf te verkopen) van de families tegemoet te komen het bedrijf te verkopen, kwam de accountant met het plan een MBO te doen!

Ongeveer een jaar later kochten wij met een grote schuld aan de bank (eigen geld was er niet) de onderneming en konden aan de slag. Dit hele proces van kopen van je eigen familie, verpanden van aandelen, je diep in de schulden steken, overblijven met een verdeelde familie, heeft een hoop bloed, zweet en tranen gekost. Het voelde wel als een bevrijding om mijn eigen familie niet meer in mijn nek te voelen en onze plannen eindelijk uit te kunnen gaan voeren.

Succesvolle turnaround

Na jaren van zeer grote investeringen, vertragingen in de bouw van een nieuwe

In het familiebedrijf van mijn opa en vader, voelde ik me achteraf minder bij de familie behoren dan in het tweede familiebedrijf.

fabriek, missers met verpakkingen en de nodige liquiditeitsproblemen begonnen de investeringen vruchten af te werpen. Niet veel later werden we succesvol in de turnaround van het oude familiebedrijf, grote contracten werden afgesloten en een productgroep goed verkocht. We werden interessant voor collega bedrijven in binnen- en buitenland en stonden in de belangstelling van een aantal partijen. Los van elkaar en om volstrekt verschillende redenen, besloten mijn partner en ik om te verkopen

Goed voelen

Wanneer de 'familie' – die overigens niet uitsluitend 'eigen bloed' hoeft te zijn – het gevoel van verbinding verliest dan gaat de ziel uit het originele bedrijf. Het transformeert dan in een ander type of het bestaat niet lang meer. Dat transformeren hoeft niet per se slecht te zijn. Soms moet je dat zelfs doen om een bedrijf weer op het goede spoor te krijgen. Je kunt nieuw leven blazen in een bedrijf en dan mag het gerust een andere 'familie' worden. Het is van groot belang dat iedereen zich deel voelt van die nieuwe familie. Je geeft je collega's dan iets heel waardevols, namelijk een gevoel van erbij horen. Dat laat zich nauwelijks uitdrukken in termen van salaris of secundaire arbeidsvoorwaarden.

Een nieuwe uitdaging

Tot mijn eigen verrassing kwam ik binnen een jaar opnieuw in een familiebedrijf. Hier luidde de opdracht om de families

te ontvlechten en het bedrijf naar de maatstaven van de jaren '90 in te gaan richten. OR opzetten, RvC installeren, goedkeurende verklaring van de accountant en meer van dergelijke bestuurlijke activiteiten. Een deel van de familie wilde graag verkopen en vertrekken en de andere partij wilde heel graag een moderne marketing en sales organisatie neer zetten, voortbordurend op onafgebroken jaren van positieve resultaten.

Na een succesvolle verkoop werd de familie die wilde blijven deeleigenaar, samen met drie nieuwe aandeelhouders, waaronder ikzelf als algemeen directeur.

Na een nieuw managementteam gevormd te hebben in de tweede helft van de jaren '90, kende het bedrijf jaren van expansie en succesvolle introducties van reeksen van nieuwe verpakkingen. Het team bestond uit een mix van dertigers en veertigers, jarenlange ervaring in het bedrijf en de branche, gemengd met zeer goed opgeleide ambitieuze nieuwkomers.

Jaarlijks werd er gezamenlijk door het MT en haar directeur een ondernemingsplan gemaakt, waarin opgesloten de basis van het commitment naar elkaar.

Het bedrijf behaalde bijna jaarlijks een beter eindresultaat en de gedrevenheid van de managers vertaalde zich naar het verlangen méér te kunnen worden dan een goed betaalde medewerker.

Een nieuwe familie

In het eerste bedrijf waar ik werkte, het échte familiebedrijf van mijn opa en vader, voelde ik me achteraf minder bij de familie behoren dan in het tweede familiebedrijf. Terwijl dit niet mijn familie was, maar wel werd...

Het hoeft dus niet slecht af te lopen met een familie of bedrijf wanneer de verbinding verbroken wordt. Het markeert wel het einde van een tijdperk, maar tevens – niet onbelangrijk – de start van een nieuwe saga.

Hein Hissink

Wanneer u als directeur of familie uw verbondenheid met het bedrijf uitstraalt naar uw mensen, wanneer u zich open stelt voor alle ontwikkelingen binnen en buiten uw bedrijf, wanneer u bereid bent u zelf écht kwetsbaar op te stellen, is het mijn overtuiging geworden, dat u alles wat er leeft in uw bedrijf weet, dan wel te weten komt, en u altijd slagvaardig blijft in de samenleving van uw eigen bedrijf.